

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori dan penelitian empiris yang digunakan oleh peneliti dalam memahami dan mengerti topik yang dibahas. Pada bab ini, secara umum akan dijelaskan pengertian dari karakteristik demografi dan *work engagement*. Selanjutnya juga akan dibahas hipotesis dan juga kerangka penelitian.

2.1 Definisi Work Engagement

Work engagement pertama kali didefinisikan oleh peneliti bernama Khan (1990). Khan (1990) dalam (Khyati & Renu, 2017) mendefinisikan *work engagement*, yakni sebagai sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam sebuah organisasi dengan melibatkan secara keseluruhan, yaitu dengan melibatkan keadaan fisik, pikiran atau kognitif dan emosi. *Work engagement* disebabkan oleh beberapa hal seperti kepercayaan bahwa pekerjaan yang dikerjakannya memiliki makna dan kesesuaian antara nilai yang dianut oleh seorang karyawan, rekan kerja dan nilai yang dimiliki oleh organisasi. Secara khusus, Khan (1990) dalam (Mohamed, Kamarul, & Chowtdury, 2016) memfokuskan perhatiannya pada bagaimana sikap pekerja dalam menjalankan peran dan tugasnya, dan pekerja secara psikologis hadir dalam peran dan tugasnya dalam dunia kerja.

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) dalam (Ndayiziveyi, Melinde, & Dries 2014) juga menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan keadaan mental yang positif, memuaskan, dan terhubung pada hal-hal yang

berhubungan dengan pekerjaan yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi dan penghayatan. Sedangkan menurut Saks (2006) keterikatan karyawan sebagai *employee engagement*, yaitu seberapa besar karyawan secara sungguh-sungguh menghayati peran kerjanya. Sementara itu, Bakker, Schaufeli, Leiter, dan Taris (2008) mengistilahkan keterikatan kerja yang dimiliki oleh karyawan sebagai *work engagement*, yaitu suatu keadaan afektif-motivasi yang positif tentang kesejahteraan terkait pekerjaan yang dimiliki yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Dalam hal ini *work engagement* tidak mengacu pada keadaan sesaat dan spesifik, tetapi mengacu pada keadaan afektif - kognitif yang lebih menekankan pada kegigihan dan berpikir meluas, tidak terfokus pada satu objek tertentu, peristiwa, individu dan perilaku. Keberadaan *work engagement* nampak dalam perjalanan organisasi dalam sebuah waktu yang relatif panjang dan mempunyai ciri yang stabil tidak timbul tenggelam pada suatu waktu. Ciri dari keberadaan *work engagement* ditandai dengan tiga aspek yaitu :

- a) *Vigor* (semangat) berkaitan dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental seorang pekerja saat melakukan pekerjaannya, kemauan untuk menginvestasikan usaha dalam pekerjaan, dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan. Semangat pekerja tidak muncul secara sementara, semangat timbul dari dalam diri pekerja dan bersifat berkesinambungan untuk berusaha memberikan kemampuannya secara maksimal.
- b) *Dedication* berkaitan dengan keterlibatan yang kuat seorang pekerja dalam pekerjaan, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan.

c) *Absorption* (penyerapan), dimana karyawan dapat menyatu dan melebur dengan pekerjaan, berkonsentrasi penuh dan fokus, mempunyai rasa bahagia dalam melakukan pekerjaan, karyawan merasakan waktu berlalu dengan cepat.

Dalam *work engagement*, semangat dan *dedication* mempunyai arti berlawanan langsung keletihan dan sinisme. *Vigor* (semangat) berlawanan langsung dengan keletihan dalam hal fisik, sedangkan *dedication* berlawanan langsung dengan sinisme dalam hal pola pikir. *Work engagement* ditandai dengan tingkat tingginya energi dan identifikasi yang kuat pada seorang pekerja, sedangkan *burnout* ditandai dengan rendahnya energi yang dikombinasikan pada seorang pekerja dengan pekerjaannya. *Work engagement* disebabkan oleh beberapa hal seperti kepercayaan bahwa pekerjaan yang dikerjakannya memiliki makna dan kesesuaian antara nilai yang dianut oleh seorang karyawan, rekan kerja dan nilai yang dimiliki oleh organisasi.

Penggunaan istilah keterikatan kerja sebagai *employee engagement* atau *work engagement* pada dasarnya adalah sama sebagai gambaran atas *engagement* atau keterikatan yang dimiliki oleh karyawan, akan tetapi istilah *work engagement* dianggap lebih spesifik (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterikatan kerja (*work engagement*) mengacu pada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sementara keterikatan karyawan (*employee engagement*) mengacu pada hubungan antara karyawan dengan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004).

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* merupakan keadaan mental positif yang dipuaskan melalui

keterlibatan individu dalam bekerja dengan mengekspresikan diri baik secara mental, fisik dan perilaku saat melakukan pekerjaan. Dalam konteks pegawai pemerintahan sebagai subjek, maka keterikatan kerja adalah seberapa besar pegawai pemerintahan mampu menekuni peran kerjanya dengan lebih melibatkan aspek psikologis, seperti semangat, dedikasi, dan penyerapan sehingga memunculkan perasaan yang positif dan menyenangkan terkait pekerjaannya bahkan dapat terlarut dalam pekerjaannya sebagai pegawai pemerintahan.

2.2 Aspek – aspek *Work Enggement*

Khan (1990) dalam (Khyati & Renu, 2017) menjelaskan bahwa terdapat tiga aspek dalam keterikatan yang dimiliki karyawan, antara lain:

a. Keterikatan Fisik

Keterikatan fisik ditandai dengan energi fisik yang dikeluarkan oleh karyawan dalam menjalani perannya pada pekerjaan yang dimiliki.

b. Keterikatan Kognitif

Keterikatan kognitif adalah sejauh mana keyakinan karyawan terhadap organisasi, pemimpin, dan kondisi pekerjaan yang dimiliki.

c. Keterikatan Emosional

Keterikatan emosional adalah bagaimana perasaan karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya, baik itu perasaan positif maupun perasaan negatif.

Sementara itu seperti yang di tunjukkan dalam definisi, aspek - aspek dalam *work engagement* menurut Schaufeli, Salanova, González-Roma, dan Bakker (2002) dalam (Khyati & Renu, 2017) diantaranya adalah:

a. Semangat (*Vigor*)

Karyawan yang mempunyai *work engagement* yang tinggi membutuhkan semangat tinggi dan kekuatan mental saat melakukan pekerjaan sehingga karyawan tersebut mempunyai keinginan keras untuk menyelesaikan pekerjaan dan tidak mudah putus asa ketika mendapat hambatan.

b. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi merupakan perasaan psikologis yang kuat serta antusiasme ketika melakukan pekerjaan. *Dedication* ditandai dengan keterlibatan yang kuat dan kebanggaan dalam pekerjaan seseorang, adanya rasa antusiasme, tantangan dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa senang terhadap tantangan pekerjaan dan akan bekerja keras untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

c. Penghayatan (*Absorption*)

Penghayatan berhubungan dengan konsentrasi karyawan ketika melakukan pekerjaan. Karyawan sangat menghayati pekerjaan yang dilakukan, sangat fokus terhadap pekerjaan sehingga mengerjakan pekerjaan dengan sangat optimal. Penyerapan dalam hal ini karyawan benar-benar fokus, melebur dan menyatu dalam pekerjaan, waktu berlalu dengan cepat dan seseorang akan mengalami kesulitan memisahkan dari aktivitas kerja.

2.3 Faktor- Faktor yang Mendorong *Work Engagement*

Berikut ini beberapa faktor pendorong *work engagement* dari berbagai penelitian, diantaranya sebagai berikut :

a. Job Characteristic

Khan (1990) dalam (Arunkumar & Renugadevi, 2013) mengungkapkan bahwa kebermaknaan psikologis dapat dicapai dari karakteristik tugas yang menyediakan pekerjaan menantang, bervariasi, membutuhkan berbagai keterampilan, kebebasan mengambil keputusan sendiri dan kesempatan untuk membuat suatu kontribusi yang penting. Hal ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham (1980) dalam Tarik Harman (2020), yaitu *skill variety, task identity, task significance, autonomy, dan feedback*. Menurut Khan, pekerja akan lebih *engaged* apabila disediakan pekerjaan yang memiliki kelima karakteristik tersebut.

b. Perceived Organizational and Supervisor Support

Variabel yang penting dalam dukungan sosial adalah persepsi terhadap dukungan organisasi dan persepsi terhadap dukungan supervisor. Menurut Rhoades and Eisenberger, (2002) dalam (Juan, Seongee, & Eka, 2016), POS mengacu pada keyakinan umum bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka. POS menciptakan sebuah kewajiban karyawan untuk peduli terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya sebagai balasannya organisasi akan menghargai kontribusi karyawannya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya. Dasar dari penelitian

dukungan organisasi adalah *social exchange theory* (SET). Dalam istilah SET, ketika para karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi, mereka akan merasa berkewajiban untuk membalas keterikatan (*engagement*) tersebut dengan tingkat yang lebih tinggi (Saks, 2006).

c. *Reward and Recognition*

Khan (dalam Sanaz & Nasrin, 2014) mengungkapkan bahwa individu bervariasi dalam *engagement* mereka sesuai dengan bagaimana fungsi mereka mempersepsikan keuntungan yang diterima dari perannya. Karyawan akan lebih mungkin untuk *engaged* dalam pekerjaan mereka ketika menerima penghargaan dan pengakuan yang lebih besar.

d. *Distributive Justice-Procedural Justice*

Rhoades et al., (2001) dalam (Arunkumar & Renugadevi, 2013) menjelaskan *distributive justice* merupakan persepsi terhadap keadilan sebuah keputusan sedangkan *procedural justice* merupakan persepsi keadilan terhadap proses yang digunakan dalam menentukan dan mendistribusikan sumber daya yang ada.

2.4 Karakteristik Demografi

Menurut pendapat Bogue dalam (Rusli, 2012) bahwa demografi merupakan studi matematik dan statistik terhadap jumlah, komposisi dan distribusi spasial mengenai penduduk manusia yang diakibatkan karena fertilitas, mortalitas, perkawinan, migrasi dan mobilitas sosial. Sehingga dapat disimpulkan bahwa demografi merupakan perubahan dinamika penduduk yang disebabkan karena fertilitas (kelahiran), mortalitas (kematian), dan migrasi (perpindahan).

Menurut Gboyega (2010) karakteristik demografis adalah karakteristik pribadi dan informasi seperti etnis, ras dan ukuran keluarga. Bell (2008) juga mendefinisikan karakteristik demografis sebagai statistik pribadi mengenai informasi seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, tingkat pendapatan, status perkawinan, pekerjaan, agama, tingkat kelahiran, tingkat kematian, ukuran rata-rata keluarga, dan usia rata-rata saat menikah.

2.5 Variabel Karakteristik Demografi

a. Usia

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2011), pengertian usia adalah lama waktu hidup atau ada (sejak dilahirkan atau diadakan). Jika merujuk pada pendapat Hall dalam (Mohammad dan Zakaria, 2010), perbedaan usia akan menyebabkan timbulnya perbedaan dalam cara pandang (adanya perbedaan orientasi terhadap diri sendiri, orang lain, dan pekerjaan).

Mathieu dan Zajac, 1990 dalam (Marcus dan Amitha, 2017) juga menyatakan bahwa karyawan akan memiliki pilihan pekerjaan yang lebih sedikit saat mereka bertambah tua, yang dapat membuat mereka menjadi lebih terikat dan memandang pekerjaan mereka dengan lebih baik.

b. Gender

Perbedaan jenis kelamin menjadi salah satu alasan yang dapat menentukan tingkat keterikatan karyawan. Mathieu dan Zajac, (1990) dalam (Marcus dan Amitha, 2017) menemukan bahwa wanita lebih berkomitmen daripada pria. Hal ini biasanya dijelaskan oleh wanita yang

mengalami lebih banyak hambatan daripada pria untuk mendapatkan posisi mereka di dalam organisasi.

c. Pendidikan

Faktor pendidikan adalah tingkat penguasaan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang tentang bagaimana kemampuannya dalam memahami sesuatu hal dengan baik. Sebagian besar pengusaha menuntut kualifikasi pendidikan minimum tertentu sebelum mempertimbangkan pekerjaan tertentu (Silva, 2009). Menurut Easterlin (2006) keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan adalah tanda tingkat kinerja yang dapat ditunjukkan oleh karyawan. Pendidikan merupakan investasi jangka panjang untuk mengubah kualitas masa depan. Semakin tinggi tingkat pendidikan akan mempengaruhi perolehan pendapatan seseorang.

Seperti halnya yang diungkapkan oleh Suhardan, dkk (2012) bahwa pendidikan memberi keuntungan ganda, yaitu meningkatkan nilai harga diri dan kemampuan produktivitas yang besar. Dengan adanya pendidikan dapat memproses manusia hingga menjadi manusia produktif yang memiliki kemampuan membangun, dari pembangunan itu sendiri dilakukan oleh manusia yang dibangun oleh pendidikan. Selain itu pengaruh jangka panjang pendidikan dari sisi fisik dapat memberikan uang yang cukup luas dalam membina kesehatan dan pertumbuhan fisik.

d. Masa Kerja

Masa kerja diartikan sebagai total waktu seorang pekerja dipekerjakan oleh organisasi. Aryee dkk dalam English dkk (2010) mendefinisikan

tahapan karir dalam masa kerja dibagi menjadi : masa percobaan (kurang dari dua tahun masa kerja), masa stabilisasi (dua hingga sepuluh tahun masa kerja) dan masa pemeliharaan atau *maintenance* (lebih dari sepuluh tahun). Dalam masa kerja baru dan masa kerja lama pasti diduduki dari berbagai generasi. Generasi pada masa kerja yang baru berbeda dengan generasi pada masa kerja lama. Setiap generasi memiliki ekpektasi dan orientasi pekerjaan yang berbeda dan itu akan sangat berpengaruh pada produktivitas dalam perusahaan (Schuler, 1975; Brief, Rose, & Aldag, 1977; Jurgensen, 1978; Brief and Oliver, 1976; Fiorentine, 1980; Bridges, 1989) dalam (Fawazi, 2013). Generasi masa kerja baru merupakan generasi muda yang baru merintis karir. Dalam genenasi ini memiliki karakteristik kreatif dan ambisius. Generasi ini ingin berkontribusi dan bermanfaat bagi perusahaan dan membutuhkan arahan dan bimbingan dalam pekerjaan, sedangkan untuk generasi pada masa kerja lama merupakan generasi yang sudah lama menapaki dunia pekerjaan. Generasi ini memiliki karakteristik mandiri dan loyal. Selalu ingin menciptakan keseimbangan dan kenyamanan dalam kehidupan sosial dengan dunia pekerjaan (Bukhori, 2009).

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Studi Penelitian Terdahulu

No	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Socio-demographic</i>	<i>1. Demogra</i>	Lokasi	Hasil penelitian ini

	<p><i>Factors, Contextual Factors, and Work Engagement: Evidence from India</i> (Richa Chaudhary & Santosh Rangnekar, 2017)</p>	<p><i>fis Factors</i></p> <p>2. <i>Contextual factors</i></p> <p>3. <i>Work Engagement</i></p>	<p>Penelitian: India</p> <p>Subjek Penelitian: Eksekutif bisnis di india</p> <p>Alat Analisis: ANOVA</p>	<p>menunjukkan tingkat rata-rata keterikatan kerja di kalangan eksekutif bisnis India. Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa ada perbedaan signifikan dalam keterikatan kerja dengan demografis berbeda dan karakteristik pekerjaan, seperti umur, sifat organisasi, posisi dalam hierarki organisasi, pendapatan, dll. Namun, jenis kelamin, pendidikan, dan masa jabatan organisasi tidak berkontribusi dalam keterikatan kerja.</p>
2.	<p><i>The Effect of Job embeddedness on Turnover Intention, Work Engagement, and Job Performance.</i> (Masood Khan, Sidra Aziz, Bilal Afsar & Ayesha Latif, 2018)</p>	<p>1. <i>Job Embeddedness</i></p> <p>2. <i>Turnover</i></p> <p>3. <i>Work Engagement</i></p> <p>4. <i>Job</i></p>	<p>Lokasi Penelitian: Delapan hotel bintang tiga yang terletak di ibu kota</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada supervisor dimediasi oleh pengaruh kelekatan pekerjaan pada keinginan berpindah,</p>

		<i>Performance</i>	<p>Pakistan, Islamabad, dan satu hotel bintang tiga yang terletak di daerah metropolitan.</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan hotel di Pakistan.</p> <p>Alat Analisis: Regresi</p>	keterikatan kerja, dan kinerja pekerjaan
3.	<p><i>Job embeddedness and Work Engagement as predictors of Job Performance.</i></p> <p>(Khyati Kapil & Renu Rastogi, 2017)</p>	<p>1. <i>Job Embeddedness</i></p> <p>2. <i>Work Engagement</i></p> <p>3. <i>Job Performance</i></p>	<p>Lokasi Penelitian: Perusahaan Teknologi Informatika di India</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di perusahaan teknologi informatika di India perlu merancang strategi sumber daya manusia yang baik dan manajemen perlu memahami bagaimana kelekatan pekerjaan dan</p>

			<p>pada perusahaan Teknologi Informatika di India.</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi berganda</p>	<p>keterlibatan sehingga dapat mendorong kinerja pekerjaan.</p>
4.	<p><i>Employee Engagement - Role of Demographic Variables and Personality Factors</i> (Sunita Shukla, Bhavana Adhikari, Vikas Singh, & 2015)</p>	<p>4. Demografi karakteristik</p> <p>5. <i>Work Engagement</i></p> <p>6. <i>Personality</i></p>	<p>Lokasi Penelitian: India</p> <p>Subjek Penelitian: Karyawan di perusahaan e-commerce</p> <p>Alat Analisis: ANOVA</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan perbedaan yang signifikan dalam skor keterikatan kerja untuk tiga variabel demografis yang diteliti yaitu, jenis kelamin, status perkawinan dan pengalaman. Karyawan wanita dalam organisasi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka dibandingkan dengan rekan pria mereka. Tingkat keterlibatan karyawan yang sudah menikah dan senior juga ditemukan hasil yang tinggi.</p>

5.	<p><i>Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study</i> (Ndayiziveyi Takawira, Melinde Coetzee, & Dries Schreuder, 2014)</p>	<p>1. Job embeddedness 2. Work engagement 3. Turnover intention</p>	<p>Lokasi Penelitian: Afrika Selatan Subjek Penelitian: Staf akademik dan non-akademik di Institusi pendidikan di Afrika Selatan. Alat Analisis: Regresi Berganda</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa analisis korelasi mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara keterikatan pekerjaan, kelekatan kerja dan keinginan berpindah. Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa keterkaitan dan dedikasi organisasi secara signifikan dan negatif dapat memprediksi turnover.</p>
----	--	---	---	--

6.	<p><i>Gender and Work Engagement: A Study of Academic Staff in Higher Education</i></p> <p>Sumaira Gulzar and Mohd Rafiq Teli, 2018</p>	<p>1. Gender</p> <p>2. Work Engagement</p>	<p>Lokasi Penelitian: India</p> <p>Subjek Penelitian: Staf Akademik dari berbagai jurusan pada beberapa Universitas</p> <p>Alat Analisis: Analisis Regresi</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pekerjaan tingkat keterikatan pada akademisi perempuan secara signifikan lebih baik daripada akademisi laki-laki dalam sampel institusi.</p>
----	---	--	--	--

2.7 Hipotesis Penelitian

Robinson et al, 2004 dalam (Marcus dan Amitha, 2017) menyatakan bahwa adanya hubungan antara usia dan keterikatan karyawan. Mereka mencatat bahwa ada perbedaan yang signifikan dalam skor keterikatan menurut kelompok usia karyawan. Mereka menemukan bahwa tingkat keterikatan menurun ketika karyawan bertambah usia, sementara tingkat keterlibatan tertinggi ditampilkan ketika mereka mencapai kelompok tertua, 60 tahun dan lebih.

Maslach & Leiter (2008) mengemukakan bahwa usia dan pengalaman kerja memiliki keterkaitan dengan keterikatan kerja. Seiring bertambahnya usia, pengalaman kerjanya juga meningkat. Karena stabilitas dan kematangan dalam kehidupan, orang tua juga mengalami kepuasan dan keterikatan kerja. James et al, (2007) menyatakan bahwa pekerja yang lebih tua lebih terikat daripada pekerja yang lebih muda ketika mereka bekerja dengan supervisor yang mendukung dalam iklim psikologis yang mendukung.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1. Terdapat perbedaan work engagemet berdasarkan Usia

Igbaria dan Baroudi, 1994 dalam (Marcus dan Amitha, 2017) meneliti dampak gender pada evaluasi kinerja pekerjaan, atribusi kinerja pekerjaan dan prospek peningkatan karir di sektor IT. Mereka mencatat bahwa wanita dianggap memiliki peluang promosi yang kurang menguntungkan dibandingkan pria. Garg (2014), menyatakan bahwa perbedaan gender di bagi menjadi 3, yaitu: keamanan kerja dan pengembangan karir, keseimbangan kehidupan kerja dan kesejahteraan. Studi ini mengungkapkan bahwa wanita secara signifikan kurang terlibat dalam ketiga hal ini. Hal ini mengakibatkan mereka juga merasa sulit untuk mengelola rumah dan sekaligus pekerjaan.

Kong Ying (2009), dalam studinya tentang faktor-faktor demografis menyadari bahwa keterikatan kerja antara karyawan pria dan wanita berbeda, terutama pada pengukuran dedikasi. Karyawan perempuan lebih berdedikasi terhadap pekerjaan mereka daripada laki-laki. Sedangkan karyawan laki-laki

memperoleh skor yang lebih tinggi pada dimensi kekuatan dan penyerapan dibandingkan dengan perempuan.

Menurut Rothbard, 1999 dalam (Sumaira dan Mohd, 2018) ada sejumlah perbedaan antara pria dan wanita dalam hal bagaimana keterikatan dalam satu peran terkait dengan keterikatan dalam peran lain. Perbedaan *gender* akan mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja di antara karyawan pria dan wanita

H2. Terdapat perbedaan work engagement berdasarkan Gender.

Tingkat pendidikan memiliki dampak signifikan terhadap komitmen organisasi (Akintayo & Abu, 2006). Akintayo dan Abu (2006) menyatakan bahwa pekerja yang memiliki pendidikan yang tinggi memiliki komitmen dan lebih terikat dengan pekerjaan mereka di bandingkan dengan yang tidak memiliki pendidikan. Czerw dan Grabowski (2015) juga menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih terikat dalam pekerjaan mereka daripada mereka yang memiliki pendidikan yang kurang.

H3. Terdapat perbedaan work engagement berdasarkan Pendidikan.

Masa kerja mempunyai hubungan yang erat dengan *work engagement* (keterikatan kerja). Karena kinerja seorang karyawan di pengaruhi oleh keterikatan kerja. Keterikatan pada perusahaan menjadi ciri utama keberhasilan perusahaan dalam menangani masalah sumberdaya manusia karyawan. Semakin tinggi keterikatan karyawan dengan organisasi semakin baik kinerjanya dan akan berdampak pada kinerja perusahaan yang semakin baik. Dampak dari keterikatan kerja sendiri antara lain rendahnya kecendrungan untuk meninggalkan organisasi tersebut (*turnover*) (Bakker, *et al.*, 2008). Semakin lama masa kerja karyawan

dalam suatu organisasi, semakin besar peluang keterikatan kerja karyawan tersebut dalam suatu perusahaan.

Karyawan dengan masa kerja yang panjang, dibandingkan dengan masa kerja organisasi yang lebih pendek biasanya memiliki lebih banyak keterampilan dan pengalaman Guan, Y., Zhou, W., Ye, L., Jiang, P., & Zhou, Y. (2015), dan telah ditemukan memiliki tingkat kinerja dan peran kewarganegaraan yang tinggi perilaku (Thomas Ng & Feldman, 2010). Karena karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama telah menunjukkan kemampuannya dalam kontribusi kepada organisasi, mereka mungkin memiliki keinginan yang lebih kuat untuk diakui dan dihargai.

Sedangkan untuk karyawan yang cenderung menunjukkan rendahnya keterikatan mereka pada pekerjaan dicirikan dengan perilaku memboroskan waktu kerja untuk kegiatan yang tidak berhubungan dengan pencapaian sasaran kerja organisasi dan melakukan tindakan yang tidak konsisten dengan sasaran kerja sehingga berdampak pada penurunan pencapaian kinerja organisasi (Wedhalaksmi, 2013).

H4. Terdapat perbedaan work engagement berdasarkan Masa kerja.